

EVALUASI ATAS STRATEGI YANG DILAKUKAN PT BANK MANDIRI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PORTOFOLIO PRODUK KREDIT USAHA MIKRO (KUM) DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT

(Studi Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Cabang Leces Probolinggo)

Nerissa Arviana Fadhila
Siti Ragil Handayani
M.G. Wi Endang NP
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kegiatan kredit yang sangat penting untuk menggerakkan perekonomian rakyat salah satunya kredit mikro dan banyak lembaga keuangan yang memperluas pasar di segmen mikro salah satunya PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Bank dalam setiap penyaluran kreditnya dibutuhkan strategi-strategi khusus agar kredit yang disalurkan tersebut berkualitas yang nantinya juga akan memperbaiki kualitas portofolionya. Secara umum kinerja dan tingkat pencapaian portofolio kredit pada Bank Mandiri Leces Probolinggo belum sepenuhnya maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan implikasi strategi yang dapat digunakan melalui model analisis SWOT. Hasil penelitian diperoleh bahwa posisi perusahaan dalam kuadran SWOT berada pada kuadran III. Dimana peluang yang tersedia sangat menyakinkan namun tidak dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk mengelolanya. Strategi yang direkomendasikan adalah mengatasi kelemahan yang diuraikan dalam pembahasan untuk menggarap peluang yang ada..

Kata Kunci: Portofolio Kredit, Strategi, Optimalisasi

1. PENDAHULUAN

Pada umumnya Bank dikenal sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menerima Simpanan Giro, Tabungan dan Deposito. Selain itu, Bank juga dikenal juga sebagai tempat untuk meminjam uang (kredit) bagi masyarakat yang membutuhkannya. Lebih jauh, fungsi Bank semakin berkembang dengan diversifikasi layanan pembayaran seperti pembayaran listrik, telepon, air, pajak, uang kuliah dan sebagainya

Fungsi utama Bank secara umum ada lima yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai tempat menghimpun dana dari masyarakat. Bank bertugas mengamankan uang tabungan masyarakat dan deposito berjangka serta simpanan dalam rekening koran atau giro.
- b. Sebagai penyalur dana atau pemberi kredit. Bank bertugas memberikan kredit bagi masyarakat yang membutuhkan, terutama untuk usaha-usaha produktif.
- c. Sebagai pemberi jasa pelayanan. Bank memberikan jasa pelayanan pembayaran,

pertukaran, pembiayaan, perdagangan luar negeri, dan lain-lain.

- d. Sebagai lembaga yang mengatur peredaran uang. Bank sebagai lembaga yang mempunyai wewenang mencetak dan mengedarkan uang perlu menjaga keseimbangan peredaran uang agar tidak terjadi inflasi atau deflasi.
- e. Sebagai lembaga yang mengatur peredaran uang. Bank sebagai lembaga yang mempunyai wewenang mencetak dan mengedarkan uang perlu menjaga keseimbangan peredaran uang agar tidak terjadi inflasi atau deflasi.
- f. Sebagai lembaga yang menjaga kestabilan nilai uang. Bank bertugas mengatur peredaran uang, menyediakan jaminan uang emas untuk setiap mata uang yang baru dicetak dan diedarkan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dijelaskan secara lebih luas lagi bahwa Bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan

selalu berkaitan dalam bidang keuangan. Sehingga membahas mengenai Bank tidak lepas dari masalah keuangan. Aktivitas perbankan yg pertama adalah menghimpun dana dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito. Kegiatan penghimpunan dana ini sering disebut dengan istilah *funding*. Setelah memperoleh dana, Bank menyalurkan dana tersebut kepada masyarakat yang membutuhkan terutama untuk usaha-usaha produktif. Pengertian menyalurkan dana maksudnya adalah mendistribusikan kembali dana yang diperoleh lewat simpanan giro, tabungan, dan deposito ke masyarakat dalam bentuk pinjaman (kredit). Dalam dunia perbankan, penyaluran kredit disebut dengan *lending*.

Bank mempunyai cara tersendiri dalam mengelola portofolio kredit agar kualitas kredit yang disalurkan mempunyai kualitas yang terus membaik. Memang tidak bisa dipungkiri bahwa tingkat kegagalan bayar atau NPL (*Non Performing Loan*) akan dijumpai dalam setiap pemberian kredit. Artinya, dalam pemberian kredit, pasti ada NPL (*Non Performing Loan*) dan agar kualitasnya tetap terjaga dengan baik, tentunya dilakukan *maintaining* terhadap debitor itu sendiri sehingga diharapkan dapat mendatangkan *return* yang tinggi terhadap perusahaan. Kegiatan kredit merupakan suatu kegiatan yang penting untuk menggerakkan perekonomian rakyat. Salah satu jenis kredit yang yang mulai banyak dilirik oleh lembaga keuangan yaitu kredit mikro. Banyak lembaga keuangan yang mulai memperluas pasar di dunia mikro. Hal ini dikarenakan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kegiatan usaha yang paling banyak di geluti oleh masyarakat. Lembaga keuangan yang mulai masuk dalam segmen mikro salah satunya adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Jenis kredit mikro yang terdapat pada Bank Mandiri ada dua macam, yaitu Kredit Serbaguna Mikro (KSM) dan Kredit Usaha Mikro (KUM). Dalam hal pengelolaan portofolio, Kredit Serbaguna Mikro (KSM) tidak membutuhkan *maintaining* yang lebih dikarenakan pembayaran kreditnya langsung dipotongkan dari gaji pegawai yang mempunyai penghasilan tetap. Hal ini berbeda dengan Kredit Usaha Mikro (KUM). Kredit Usaha Mikro membutuhkan *maintaining* yang lebih karena penyaluran kreditnya kepada para pengusaha mikro dengan karakter, kemampuan, latar

belakang, dan kapasitas yang berbeda-beda. Perbedaan karakter inilah yang mendorong dibutuhkan strategi-strategi dan tata kelola yang tepat. Pada PT Bank Mandiri Leces Probolinggo, KUM pertama kali diperkenalkan pada tahun 2005 dan berlaku efektif pada tahun 2007. Akan tetapi, kualitas kredit dari tahun ke-tahun semakin memburuk, meski terkadang ada peningkatan kualitas portofolio.

Tabel 1.1 Pencapaian Kualitas Portofolio PT Bank Mandiri Cabang Leces, Probolinggo

Periode	Baki Debet (Rp juta)	KOL Lancar	
		Rp (juta)	%
2008	108,978.31	99,462.34	91.27%
2009	122,774.34	108,241.37	88.16%
2010	132,303.79	117,628.59	88.91%
2011	142,111.79	124,384.19	87.53%
2012	148,948.00	126,462.37	84.90%

NPL		DPD 30+		Flowrate To-X	Flowrate To-30
Rp (juta)	%	Rp (juta)	%		
3,761.40	3.45%	5,923.63	5.44%	3.61%	32.06%
4,857.33	3.96%	9,117.54	7.43%	5.00%	47.70%
6,777.44	5.12%	10,444.27	7.89%	3.60%	41.29%
6,141.85	4.32%	11,560.36	8.13%	4.96%	50.53%
9,454.03	6.35%	15,496.77	10.40%	5.14%	58.01%

Sumber: data internal Bank Mandiri 2013

Dari tabel 1.1, dapat diketahui bahwa penyaluran yang diberikan PT Bank Mandiri Leces Probolinggo dari tahun ke tahun mengalami kenaikan yaitu 108,978 miliar pada tahun 2008 hingga 148,948 miliar pada tahun 2012. Akan tetapi, kenaikan tersebut tidak diimbangi dengan meningkatnya tingkat kolektibilitas lancar, NPL (*Non Performing Loan*), dan DPD 30+ (*Due Past Days 30*). Hal ini terbukti bahwa dari tahun ke tahun besarnya persentase kolektibilitas lancar selalu menurun, yaitu 91.27% pada tahun 2008 dan terus menurun hingga sebesar 84.90% pada tahun 2012. Apabila dilihat dari kol lancar, besarnya persentase kol lancar tidak bisa lebih dari 95%. Selain tingkat kolektibilitas lancar yang

semakin menurun, besarnya NPL (*Non Performing Loan*) pun juga semakin tinggi. Hal ini terbukti bahwa NPL (*Non Performing Loan*) pada tahun 2008 sebesar 3.45% dan terus meningkat hingga sebesar 6.35% pada tahun 2012. Semakin tinggi tingkat kegagalan bayar / NPL (*Non Performing Loan*) maka akan semakin buruk pencapaian portofolio kredit Bank tersebut. Sama halnya dengan DPD 30+ (*Due Past Days 30*), jika semakin tinggi besarnya persentase DPD 30+ (*Due Past Days 30*) maka semakin buruk pula tingkat pencapaian portofolio kredit Bank tersebut. Tingkat DPD 30+ (*Due Past Days 30*) yang tidak dikelola dengan baik maka akan turun menjadi NPL (*Non Performing Loan*) atau kegagalan bayar sehingga dapat meningkatkan NPL (*Non Performing Loan*).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja dan tingkat pencapaian portofolio kredit pada PT Bank Mandiri (persero) Lecs Probolinggo belum sepenuhnya maksimal. Hal ini dikarenakan kualitas kredit yang menurun dari tahun ke tahun seperti kolektibilitas lancar, NPL (*Non Performing Loan*), dan DPD 30+ (*Due Past Days 30*) meskipun adanya peningkatan penyaluran kredit. Oleh sebab itu, dibutuhkan strategi untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian portofolio kredit tersebut. Dalam merumuskan suatu strategi, perusahaan dapat menggunakan model analisis SWOT dimana analisis ini mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berdasarkan situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan. Sesuai latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dilakukan sebuah penelitian dan menuliskan dalam skripsi dengan judul

“Evaluasi atas Strategi yang Dilakukan PT Bank Mandiri dalam Meningkatkan Kualitas Portofolio Produk Kredit Usaha Mikro (KUM) dengan Menggunakan Analisis SWOT”.

2. KAJIAN PUSTAKA

Penelitian terdahulu tentang bahasan ini digunakan sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Portofolio Kredit terhadap *Non Performing Loan* pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan” dilakukan oleh Febriyanti, Universitas Sumatera Utara (2009). Dalam penelitian tujuannya untuk mengetahui pengaruh portofolio

kredit (kredit *whosale*, *middle* dan *retail*) terhadap *Non Performing Loan* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif analisis dengan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, diolah, disajikan dan kemudian dianalisis. Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan yang terdiri dari 20 kantor cabang. Sensus diperoleh dari angka agregat 20 kantor cabang dengan *time series* selama 3 tahun yakni dari tahun 2006 sampai dengan 2008. Hasil uji hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan uji secara simultan (uji F) dan parsial (uji t) pada $\alpha = 5\%$. Hasil uji F, variabel kredit *whosale*, *middle* dan *retail* berpengaruh secara simultan dan sangat signifikan terhadap *Non Performing Loan*. Hasil uji R² sebesar 0.341. Hal ini menunjukkan bahwa 34,1% variabel kredit *whosale*, *middle* dan *retail* menjelaskan terhadap variabel *Non Performing Loan*. Hasil uji t diperoleh bahwa variabel kredit *retail* berpengaruh terhadap variabel *Non Performing Loan*, sedangkan variabel kredit *whosale* dan *middle* tidak berpengaruh terhadap variabel *Non Performing Loan*.

Selanjutnya adalah penelitian yang berjudul “Analisis Strategi dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Kediri” dilakukan oleh Nugraha, Universitas Brawijaya (2011). Dalam penelitian tujuannya adalah untuk menganalisis mengenai strategi dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah. Metode yang dipakai adalah deskriptif kualitatif dan teknik pengumpulan data adalah dokumentasi, observasi, wawancara, dan survei. Yang diteliti adalah faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh pemerintah Kabupaten Kediri. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa pemerintah Kabupaten Kediri mempunyai peluang lingkungan eksternal yang lebih baik dibanding ancamannya, tetapi mempunyai kelemahan internal yang cukup banyak dibandingkan dengan kekuatan internalnya sehingga perlu strategi untuk memanfaatkan peluang. Pada hasil analisa SWOT menempatkan posisi pada sel III, yaitu pada berbenah diri. Alternative yang dapat dilakukan adalah pada membenahi SDM, efisiensi penyelenggaraan dan promosi.

Dari paparan penelitian terdahulu di atas, terdapat beberapa relevansi dengan penelitian

yang akan dilakukan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian pertama adalah tema yang diambil yaitu pengelolaan portofolio kredit. Perbedaannya yaitu pada teknik analisis data, alat analisis, dan lokasi penelitian. Sedangkan pada penelitian yang kedua, penelitian ini memiliki relevansi pada alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan metode analisis SWOT untuk mengidentifikasi strategi organisasi. Perbedaannya terletak pada unit organisasi yang diteliti.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat studi deskriptif kualitatif. Alasan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena penelitian ini mengungkapkan apa yang terjadi di lapangan, data yang disimpulkan berupa kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Sampel data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam pengumpulan data untuk penelitian ini adalah Observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk menjawab rumusan masalah, penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *strength* dan *opportunity*, namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* dan *threat*. SWOT dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *nonprofit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif (Fahmi, 2011:265).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo

Bank Mandiri Leces Probolinggo pertama kali dibuka pada Desember 2005. Pada awal mula berdiri, sistem yang digunakan masih sangat sederhana mulai dari informasi teknologi, sarana dan prasarana hingga pegawai dan struktur organisasinya masih belum terorganisir dengan baik. Setelah berjalan sekitar 1 tahun Bank Mandiri Leces Probolinggo mulai menemukan jati dirinya untuk mulai masuk ke segmen mikro sehingga terjadi perubahan secara besar-besaran dari struktur organisasi sampai dengan sarana yang dimiliki. Pada tahun 2007 di Probolinggo

masih terdapat 1 unit cabang mikro. Namun pada tahun 2012 total keseluruhan unit di cabang Probolinggo terdapat 12 kantor cabang mikro (<http://www.bankmandiri.co.id>). Pada tahun 2014 direncanakan didirikan unit Bank Mandiri mikro di setiap kecamatan, sehingga diproyeksikan akan menyaingi “raksasa biru”.

4.2 Analisis Kinerja Portofolio Kredit Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo

Analisis kinerja portofolio Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo merupakan gambaran dari tingkat kinerja yang telah dilakukan selama kurun waktu tertentu. Berdasarkan hal itu, diharapkan akan meningkatkan kinerja di masa yang akan datang berdasarkan kinerja di masa sebelumnya namun pada kenyataannya tidak mudah untuk mengoptimalkan dan memaksimalkannya.

1. Perkembangan Pencapaian Target Unit

Pencapaian target pada setiap unit kerja menunjukkan gambaran atas tingkat produktivitas dari unit itu sendiri. Setiap unit ditentukan target-target tersendiri, dimana target tersebut didasarkan pada usia cabang tersebut mulai di buka, jumlah marketing, dan lokasi area.

2. Perkembangan Kolektibilitas Bank

Data kolektibilitas menggambarkan akan kualitas kredit dalam unit dimana kredit yang telah disalurkan kepada masyarakat harus berkualitas. Dalam setiap penyaluran kredit, pasti terjadi kegagalan bayar. Sangat mustahil apabila setiap kredit yang disalurkan tersebut lancar 100%. Namun kegagalan bayar tersebut dibatasi pada angka tertentu dengan tujuan menjaga agar kualitas kredit tersebut tetap baik.

4.3 Analisis Faktor Internal Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo

Analisis faktor internal dari suatu perusahaan merupakan suatu kajian deskriptif mengenai kondisi internal Bank Mandiri Leces Probolinggo.

Faktor Internal	
Strength	
1	Visi Misi Bank Mandiri
2	Budaya Kerja dan Peraturan Bank
3	Mekanisme Insentif
4	Team work di lingkungan kerja
5	Monitoring Kantor Pusat
Faktor Eksternal	
Opportunity	
1	Pengurangan Denda
2	Restrukturisasi Kredit
3	Aplikasi Sistem IT
4	Perkembangan Mikro dan Produk Baru
5	Metode Collection Sms Blast

4.4 Analisis Faktor Eksternal Bank Mandiri Cabang Leces Probolinggo

Analisis faktor Eksternal dari suatu perusahaan merupakan suatu kajian deskriptif mengenai kondisi eksternal Bank Mandiri Leces Probolinggo dan selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam perumusan strategi peningkatan kualitas portofolio.

Weakness	
1	Kapabilitas Pegawai
2	Mapping Area
3	Approval Limit Credit Over Finance
4	Pengikatan Jaminan KB
5	Pemilihan Debitor
Threats	
1	Lemahnya Jaminan untuk TA
2	Resiko Karakter
3	Terjadinya Fraud
4	Penurunan Kapasitas Usaha
5	Penyelewengan Kredit oleh Debitor

4.5 Perumusan Strategi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Bank Mandiri

Perumusan strategi diawali dengan *input* data faktor internal dan faktor eksternal melalui IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*).

4.5.1 Matrik IFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Usaha Mikro (KUM)

Matrik IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal yang berkaitan

dengan kekuatan dan kelemahan dalam implementasi strategi peningkatan kualitas portofolio Kredit Usaha Mikro (KUM). Hasil pembobotan dan peratingan faktor-faktor internal implementasi peningkatan kualitas portofolio kredit KUM disajikan dalam tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Matrik IFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio KUM

No	FaktorStrategi Internal	Bobot (A)	Ratin g (B)	Skor (A x B)
	KEKUATAN			
1	Visi dan Misi Bank Mandiri	0,05	2	0,10
2	Budaya kerja dan Peraturan Bank	0,10	2	0,20
3	Mekanisme Insentif MMC/MKS	0,10	3	0,30
4	Team Work Lingkungan kerja	0,10	3	0,30
5	Monitoring kantor pusat	0,05	2	0,10
Total Kekuatan		1,00		
KELEMAHAN				
1	Kapabilitas pegawai	0,20	3	0,60
2	Mapping Area	0,10	2	0,20
3	Approval Limit Credit Over Finance	0,05	2	0,10
4	Pengikatan Jaminan Kendaraan Bermotor	0,10	2	0,20
5	Pemilihan Debitor	0,15	3	1,45
Total Kelemahan				1,55
S - W = -0,55				

4.5.2 Matrik EFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Usaha Mikro (KUM)

Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal berkaitan dengan peluang dan ancaman dalam implementasi peningkatan kualitas portofolio kredit KUM.

Tabel 4.2 Matrik EFE Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio KUM

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
	PELUANG			
1	Pengurangan Denda	0,15	3	0,45
2	Restrukturisasi Kredit	0,15	3	0,45
3	Aplikasi Sistem IT	0,10	3	0,30
4	Perkembangan Mikro dan Produk Baru	0,10	2	0,20
5	Metode Collection SMS Blast	0,10	2	0,20
Total Peluang				1,60
ANCAMAN				
1	Lemahnya Jaminan TA	0,10	2	0,20
2	Resiko Karakter	0,10	3	0,30
3	Terjadinya Fraud	0,15	3	0,45
4	Penurunan Kapasitas Usaha	0,10	1	0,10
5	Penyewangan Kredit oleh Debitur	0,15	2	0,30
Total Ancaman				1,35
O - T = 0,25				

Keterangan:

Bobot ditentukan sebagai berikut:

Bobot Keterangan

0,20 tinggi atau kuat

0,15 di atas rata-rata

0,10 rata-rata

0,05 di bawah rata-rata

0,00 tidak berpengaruh

Rating ditentukan sebagai berikut:

Rating Keterangan

4 Responden superior terhadap faktor tersebut

3 Reasponden di atas rata-rata terhadap faktor tersebut

2 Responden rata-rata terhadap faktor tersebut

1 Responden di bawah rata-rata terhadap faktor tersebut

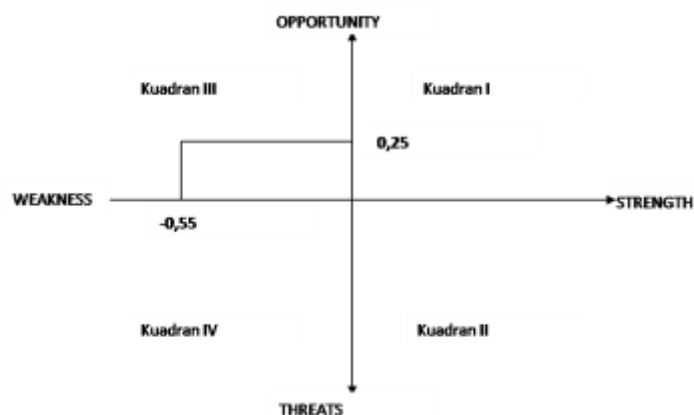
4.5.3 Matrik SWOT Implementasi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit Usaha Mikro (KUM)

Matrik SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu perumusan strategi peningkatan kualitas portofolio kredit usaha mikro di Bank Mandiri. Dalam matrik SWOT terdapat empat strategi yaitu SO, WO, ST dan WT seperti yang disajikan pada table 4.4 berikut ini:

Table 4.4 Hasil Kombinasi Matrik SWOT Portofolio Kredit KUM di Bank Mandiri Leces Probolinggo

INTERNAL		
EKSTERNAL	Strength	Weakness
	a. Visi misi Bank b. Budaya kerja & peraturan c. Mekanisme insentif d. <i>Team work</i> lingkungan kerja e. Monitoring kantor pusat	a. Kapabilitas pegawai b. Mapping area c. Approval limit credit over finance d. Pengikatan jaminan KB e. Pemilihan debitur
INTERNAL	SO	WO
	Opportunity a. Pengurangan denda b. Restrukturisasi kredit c. Aplikasi system IT d. Perkembangan mikro & produk baru e. Metode collection sms blast	a. Memanfaatkan restrukturisasi kredit untuk menutupi kelemahan kredit <i>over finance</i> b. Meningkatkan kapabilitas pegawai sejalan dengan perkembangan mikro yang pesat.
INTERNAL	ST	WT
	Threats a. Lemahnya jaminan TA b. Resiko karakter c. Terjadinya fraud d. Penurunan kapasitas usaha e. Penyewangan kredit oleh debitur	a. Pemilihan debitur yang baik untuk menekan resiko karakter yang mengakibatkan penyewangan kredit oleh debitur b. Meningkatkan kapabilitas pegawai untuk menekan terjadinya fraud

Berdasarkan pada matrik IFE dan EFE yang dijelaskan, bahwa selisih antara kekuatan dan kelemahan adalah -0,55 sedangkan pada peluang dan ancaman mempunyai selisih sebesar 0,25. Dalam penentuan kuadran, faktor kekuatan dan kelemahan berada pada sumbu X sedangkan peluang dan ancaman berada pada sumbu Y. Sehingga berdasarkan hasil selisih tersebut, maka posisi kuadran SWOT berada pada kuadran III. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kurang jelas. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Gambar posisi kuadran SWOT ditunjukkan seperti berikut:



Gambar 4.1 Kuadran Analisis SWOT

4.5.4 Implikasi Strategi Peningkatan Kualitas Portofolio Kredit KUM Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo.

Metode SWOT yang digunakan dalam penelitian ini berusaha untuk merumuskan strategi dengan memasukkan faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap implementasi portofolio kredit unit. Berdasarkan hasil analisa yang diperoleh, nantinya akan dilakukan upaya untuk meningkatkan kualitas portofolio yang baik. Berdasarkan pada hasil di atas, maka masuk ke dalam kuadran III. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kurang jelas. Peluang yang tersedia menjanjikan namun belum bisa dimanfaatkan karena kekuatan yang dimiliki masih dirasa belum cukup. Pada dasarnya alternatif strategi tersebut harus dijalankan secara komprehensif dan berkelanjutan. Selain itu juga perlu diperhatikan dampak yang timbul dari penerapan strategi tersebut baik dampak positif maupun negatif.

Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, salah satu kelemahan yang dimiliki Bank Mandiri Kantor Cabang Leces Probolinggo dalam meningkatkan kualitas portofolio kredit adalah kapabilitas pegawai. Untuk mengatasi masalah kapabilitas pegawai, Bank Mandiri Leces Probolinggo bisa mengadakan sosialisasi manajemen khususnya yang berkaitan dengan penyaluran kredit yang berkualitas, serta berkaitan dengan tanggung jawab terhadap perusahaan. Peningkatan kapabilitas ini juga ada hubungannya dengan tingkat kecurangan yang sering terjadi karena kurang tertanamnya jiwa budaya kerja yang disebut dengan TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Consumer Focus*, dan *Exellent*). alternative strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengadakan *training* secara rutin untuk menunjang tugas dan fungsi setiap pegawai. Sehingga dengan *training* tersebut diharapkan nantinya kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya menjadi lebih maksimal karena di dalam *training* dilakukan diskusi bersama yang dapat dijadikan sebagai *transfer* ilmu dan pengalaman. Alternatif lain yang dapat dilakukan yaitu dengan menambah frekuensi audit di setiap unit sehingga dengan penambahan frekuensi audit tersebut dapat mengatasi sedini mungkin terjadinya setiap kecurangan yang dilakukan oleh pegawai maupun debitornya.

Berkaitan dengan kualitas kredit, pihak Bank harus melakukan pemilihan debitur yang

lebih teliti. Hal yang harus dilakukan yaitu dengan melakukan investigasi dan verifikasi terhadap calon debitur. Apabila pihak Bank tidak dapat mendeteksi hal tersebut, maka di khawatirkan akan menjadi bumerang bagi Bank itu sendiri. Tingginya tingkat NPL (*Non Performing Loan*) dan DPD 30+ (*Due Past Day 30*) mengindikasikan bahwa selama ini cara melakukan investigasi masih kurang tepat. Investigasi ini sangat perlu untuk dilakukan untuk menilai karakter debitur, kapasitas usaha, kemampuan usaha, dan modal yang dimiliki sehingga dapat diketahui kemampuan bayar dan kemauan debitur untuk membayar. Dengan dilakukan investigasi yang lebih mendalam tersebut diharapkan agar debitur yang dibiayai adalah debitur yang berkualitas.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dalam proses perumusan strategi peningkatan pencapaian kualitas portofolio kredit usaha mikro, diperlukan pengidentifikasian faktor internal dan eksternal determinan untuk mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh Bank Mandiri Leces Probolinggo. Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal inilah yang kemudian dianalisis yang selanjutnya menghasilkan beberapa alternative strategi yang dapat dijalankan oleh Bank Mandiri Leces Probolinggo. Dalam tahap input data berdasarkan matrik IFE dan EFE, diperoleh angka -0,55 pada selisih antara kekuatan dan kelemahan. Sedangkan selisih antara peluang dan ancaman, diperoleh hasil 0,25. Berdasarkan hasil selisih tersebut, maka berada pada kuadran III SWOT yang menunjukkan bahwa harus dilakukan upaya untuk menekan kelemahan sehingga peluang yang ada dapat dimanfaatkan dengan baik.

Saran

Saran yang dapat diberikan dalam upaya meningkatkan kualitas portofolio produk Kredit Usaha Mikro Bank Mandiri Leces Probolinggo adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pelatihan, forum, dan *training* kepada karyawan secara rutin untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas pegawai sehingga terhindar dari terjadinya *fraud*.

2. Meningkatkan ketelitian dan menginvestigasi calon debitur secara mendalam dengan tetap memperhatikan 5C (*Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of economic*) agar kredit yang disalurkan berkualitas.
3. Meningkatkan budaya kerja dan menerapkan peraturan Bank yang baik dalam setiap melaksanakan tugas-tugas yang diemban agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

6. DAFTAR PUSTAKA

Arsyad, Lincolin. 2008. *Lembaga Keuangan Mikro*. Yogyakarta: CV Andi.

Dendawijaya, Lukman. 2009. *Manajemen PerBankan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

_____. 2009. *Undang-Undang No. 10 Tahun 1988 Tentang Pengertian Bank*

_____. 2009. *Undang-Undang No. 10 Tahun 1988 Tentang Pengertian Kredit*

Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Risiko*. Bandung: Alfabeta

Firdaus, Rachmat. 2009. *Manajemen Dana Bank*. Bandung: Alfabeta.

Hasibuan, Malayu. 2004. *Dasar-Dasar PerBankan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hunger, David. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV Andi.

Husnan, S. 1998. *Dasar-Dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

_____. 2003. *Dasar-Dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Kasmir. 1998. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

_____. 2008. *Dasar-Dasar PerBankan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

_____. 2009. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Kuncoro, Mudrajat. 2011. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.

Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Muljono, Teguh Pudjo. 2001. *Manajemen Perkreditan bagi Bank Komersial*. Yogyakarta: BPFE.

Siagian, Sondang. 1998. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinungan, Muchdarsyah. 1997. *Manajemen Dana Bank*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Febriyanti, M.E. 2009. 'Analisis Pengaruh Portofolio Kredit' terhadap Non Performing Loan pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. Kantor Wilayah 01 Medan. Universitas Sumatera Utara, Medan: Disertai yang tidak dipublikasikan.

Nugraha, M.M. 2011. 'Analisis Strategi' dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah di Kabupaten Kediri. Universitas Brawijaya, Malang: Disertai yang tidak dipublikasikan.

Arnold, Ricky. 2011. "Analisis SWOT: Kekuatan, Kelemahan, Peluang & Ancaman", diakses pada Tanggal 27 Januari 2013 pada <http://rickyanggili.blogspot.com/2011/.../>.

Bank Mandiri, 2009, "Mandiri Kredit Mikro", diakses pada Tanggal 3 November 2012 dari <http://Bankmandiri.co.id/article/265805761517.asp>

Bisnis UKM. 2010. "Pentingnya Visi dan Misi Perusahaan", diakses pada Tanggal 26 Desember 2012 dari <http://bisnisukm.com/pentingnya-visi-dan-misi-perusahaan.html>

Fatchiyat. 2012. "Manfaat dan Tujuan Monitoring", diakses tanggal 30 Desember 2012 dari

<http://id.shvoong.com/social-sciences/education/...>

Kolektibilitas Kredit. 2012. "*Kolektibilitas (Penggolongan) Kredit*", diakses pada Tanggal 5 Oktober 2012 dari <http://www.bukupr.com/2012/.../...>

Mailda. 2011. "*Portofolio Kredit*". Diakses pada tanggal 5 Maret 2013 dari <http://maildaalfriska.blogspot.com/2011/07/portofolio-kredit.html>

Simbolon, Harry Andrian. 2010. "*Mengupas Seluk Beluk Fraud dan Cara Mengatasinya*", diakses pada Tanggal 29 Desember 2012 dari [http://akuntansibisnis.wordpress.com/.../.
./.../.](http://akuntansibisnis.wordpress.com/.../.)

Teori Portofolio. 2009. "*Definisi dan Evaluasi Kinerja Portofolio*", diakses pada Tanggal 12 Maret 2013 dari <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/10/teori-portofolio-definisi-dan-evaluasi.html>

Wikipedia. 2012. "*Bank*", diakses pada Tanggal 25 September 2012 dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Bank>

Yusizal. 2010. "*Konsep Dasar Instrumen Penelitian*", diakses pada Tanggal 23 November 2012 dari <http://yusrizalfirzal.wordpress.com/2010/.../...>